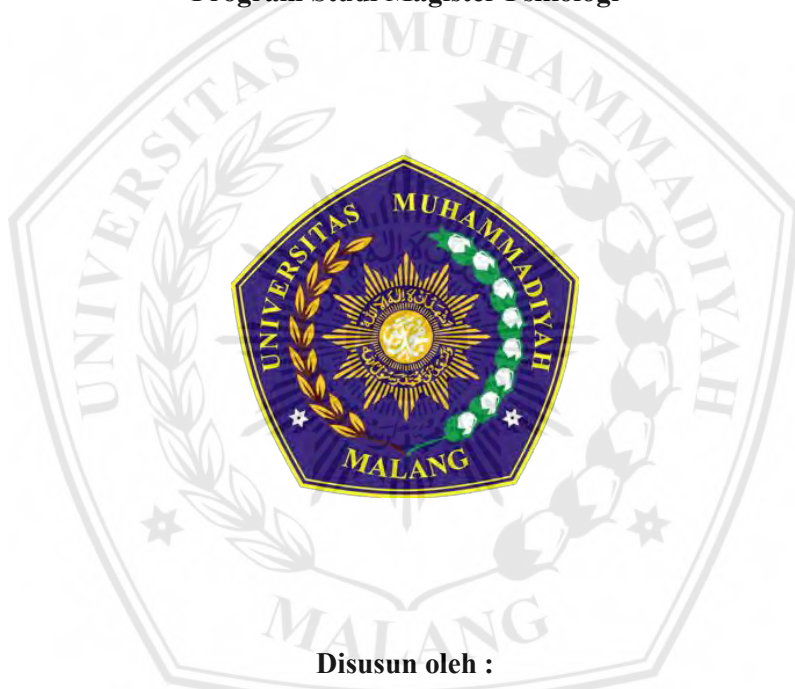


**HUBUNGAN KEADILAN PROSEDURAL DAN KETERLIBATAN KERJA  
DIMEDIASI KEPUASAN KERJA GURU**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Derajat Gelar S-2  
Program Studi Magister Psikologi**



**Disusun oleh :  
KAMARUL ARIFIN  
NIM : 201810440211006**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG  
Mei 2020**

**HUBUNGAN KEADILAN PROSEDURAL DAN KETERLIBATAN KERJA  
DIMEDIASI KEPUASAN KERJA GURU**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Derajat Gelar S-2  
Program Studi Magister Psikologi**



**Disusun oleh :  
KAMARUL ARIFIN  
NIM : 201810440211006**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG  
Mei 2020**

# HUBUNGAN KEADILAN PROSEDURAL DAN KETERLIBATAN KERJA DIMEDIASI KEPUASAN KERJA GURU

Diajukan oleh :

**KAMARUL ARIFIN**  
**201810440211006**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, Jum'at/ 15 Mei 2020

Pembimbing Utama



**Dr. Latipun**

Direktur  
Program Pascasarjana



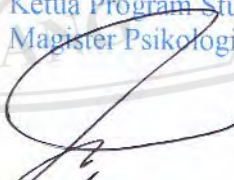
**Prof. Akhsanul In'am, Ph.D**

Pembimbing Pendamping



**Dr. Nida Hasanati**

Ketua Program Studi  
Magister Psikologi



**Dr. Iswinarti**

# TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

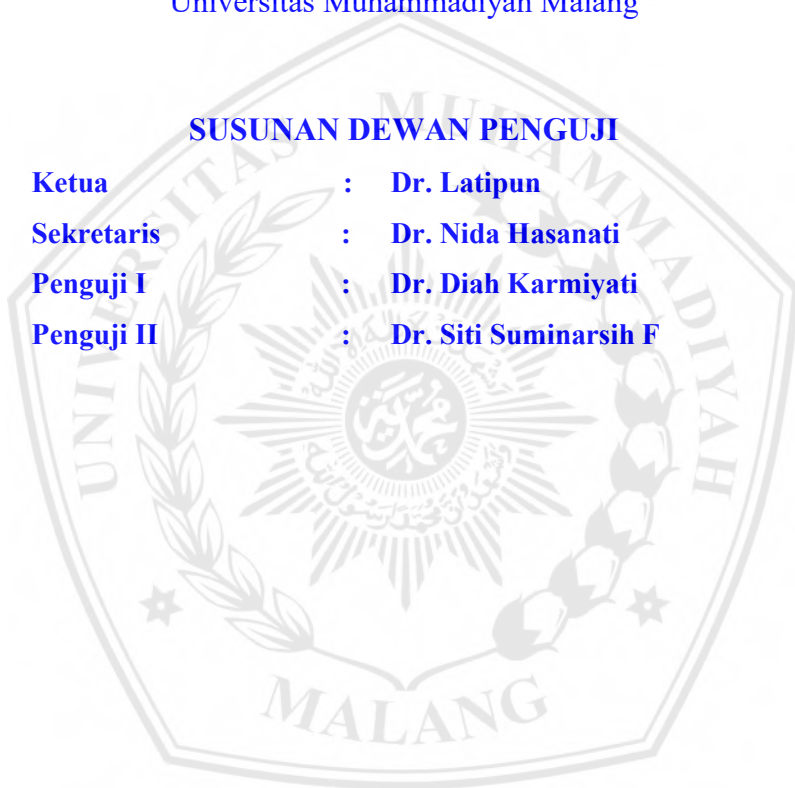
**KAMARUL ARIFIN**

201810440211006

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada hari/tanggal, Jum'at/ **15 Mei 2020**  
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan  
memperoleh gelar Magister di Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Malang

## SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua : Dr. Latipun  
Sekretaris : Dr. Nida Hasanati  
Penguji I : Dr. Diah Karmiyati  
Penguji II : Dr. Siti Suminarsih F



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **KAMARUL ARIFIN**

NIM : **201810440211006**

Program Studi : **Magister Psikologi**

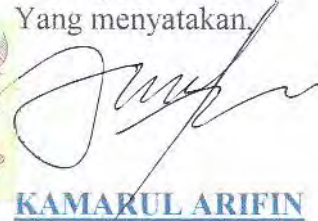
Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **HUBUNGAN KEADILAN PROSEDURAL DAN KETERLIBATAN KERJA DIMEDIASI KEPUASAN KERJA GURU** adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSklusif**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 15 Mei 2020

Yang menyatakan,



**KAMARUL ARIFIN**

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum wa rahmatullahi wa barakatuh.*

Alhamdulillah rabbil alamin, segala puji bagi Allah SWT, atas segala rahmat dan nikmatnya yang telah memberikan kelapangan dan kelancaran serta kekuatan bagi kami sehingga bisa melewati seluruh rangkaian proses penelitian ini dengan baik. Berkat kuasa-Nya yang telah memberikan kami semangat untuk menyelesaikan tugas akhir ini serta karena kehendak-Nya pula yang telah mengirimkan teman-teman yang selalu mengingatkan untuk tidak patah semangat serta mengingatkan untuk rajin konsultasi dengan pembimbing. Rasa syukur dan terimakasih tiada henti terucap atas keridho'an-Nya kepada kami untuk dapat menyelesaikan tesis ini, yang berjudul "Hubungan Keadilan Prosedural dan Keterlibatan Kerja dengan Dimediasi Kepuasan Kerja pada Guru", sebagai syarat memperoleh gelar Magister Psikologi dari Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.

Dalam proses pengerjaan tesis ini sampai selesai, Allah SWT telah banyak memberikan pertolongan-Nya melalui banyak pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagai ungkapan rasa syukur, kami ingin mengucapkan terimakasih untuk semua pihak yang terlibat, diantaranya:

1. Rektor Universitas Muhammadiyah Malang, Bapak DR. Fauzan, M. Pd.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, Bapak Prof. Akhsanul In'am, Ph. D.
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang, Ibu Dr. Iswinarti, M. Si., yang sering mengingatkan untuk segera menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Dr. Latipun, M. Kes., selaku pembimbing utama yang tidak hanya memberikan bimbingan berkaitan dengan penulisan, namun juga memberikan motivasi dan tips untuk segera menyelesaikan tesis ini.
5. Ibu Dr. Nida Hasanati, M. Si., selaku pembimbing kedua yang selalu sabar dalam memberikan masukan dan koreksi dalam penulisan tesis ini.
6. Ibunda Ramzah dan Ayahanda Aunuddin, yang do'anya tiada pernah putus kepada yang Kuasa untuk kelancaran pengerjaan tesis ini, serta motivasi dan dukungannya.

7. Adik-adikku, Afifatul Alifah dan Amin Rais Anwar yang selalu memberikan do'a dan semangat, serta menjadi tempat berkeluh-kesah.
8. Semua Bapak-Ibu Dosen Program Studi Magister Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang, yang telah memberikan banyak ilmu selama perkuliahan, tak lupa juga para staf yang telah membantu kelancaran perkuliahan.
9. Keluarga UPT. P2KK, mulai dari Kepala, Staf, Trainer, dan Co. Trainer, serta peserta P2KK yang pernah menjadi bimbingan saya, yang senantiasa memberi dukungan dan semangat, serta do'anya untuk kelancaran perkuliahan.
10. Teman-teman Magister Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang Angkatan 2018 yang telah memberi warna selama masa-masa perkuliahan.
11. Bapak-Ibu guru yang telah bersedia menjadi responden penelitian dan Kepala Sekolah yang telah mengizinkan untuk guru-guru di sekolahnya dijadikan responden penelitian.
12. Semua pihak baik yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam proses pengerjaan tesis ini, yang tidak mungkin disebutkan satu per satu.

Kami sangat menyadari tidak ada karya yang sempurna. Oleh sebab itu kami sangat menerima dengan terbuka apabila ada kritik, saran, ataupun masukan berkaitan dengan tulisan ini. Terakhir, semoga karya tulis (tesis) ini bisa memberikan manfaat bagi yang membacanya. Mohon maaf atas segala kekurangan, sekian – terimakasih.

*Wassalamu'alaikum wa rahmatullahi wa barakatuh.*

Malang, 15 Mei 2020

Penulis,

Kamarul Arifin



## DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar</b> .....	I
<b>Daftar Isi</b> .....	III
<b>Daftar Tabel</b> .....	IV
<b>Daftar Gambar</b> .....	V
<b>Daftar Lampiran</b> .....	VI
<b>Abstrak</b> .....	VII
<b>Latar Belakang</b> .....	1
<b>Kajian Pustaka</b> .....	4
Perspektif Islam .....	4
Perspektif Teoritik .....	5
Keterlibatan Kerja .....	5
Hubungan Keadilan Prosedural dan Keterlibatan Kerja .....	7
Hubungan Keadilan Prosedural dan Kepuasan Kerja.....	8
Hubungan Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja .....	9
Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator .....	10
Kerangka Berfikir .....	11
Hipotesis .....	11
<b>Metode Penelitian</b> .....	12
Desain Penelitian .....	12
Subjek Penelitian .....	12
Instrument Penelitian .....	13
Prosedur Penelitian .....	13
Analisis Data .....	14
<b>Hasil Penelitian</b> .....	14
Deskripsi Variabel Penelitian .....	14
Uji Hipotesis .....	15
Pembahasan .....	16
<b>Kesimpulan Dan Implikasi</b> .....	19
<b>Daftar Pustaka</b> .....	20
<b>Lampiran</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Mean dan Standar Deviasi .....	15
---	----



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Berpikir .....	11
Gambar 2. Hasil Efek Total $X \rightarrow Y$ .....	15
Gambar 3. Hasil efek tidak langsung $X   M \rightarrow Y$ .....	16



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Hasil Uji Coba Skala Keterlibatan Kerja

Lampiran 2 Hasil Uji Coba Skala Keadilan Prosedural

Lampiran 3 Hasil Uji Coba Skala Kepuasan Kerja

Lampiran 4 Skala Penelitian

Lampiran 5 Data Kasar Penelitian

Lampiran 6 Output Hayes

Lampiran 7 Surat Izin Penelitian

Lampiran 8 Surat Tanda Telah Melakukan Penelitian



# **Hubungan Keadilan Prosedural dan Keterlibatan Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja Guru**

**Kamarul Arifin**  
**Dr. Latipun (NIDN. 0711026401)**  
**Dr. Nida Hasanati (NIDN. 0731056401)**

Magister Psikologi  
Direktorat Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang

[Arifinkamarul07@gmail.com](mailto:Arifinkamarul07@gmail.com)

## **ABSTRAK**

Kinerja guru salah satunya ditentukan oleh keterlibatan kerja. Guru yang memiliki keterlibatan kerja terbukti lebih inisiatif, inovatif, dan kreatif. Keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh keadilan prosedural dan kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini untuk menguji secara empiris kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap hubungan keadilan prosedural dan keterlibatan kerja. Subjek dalam penelitian ini adalah Guru Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtida'iyah berjumlah 166, terdiri dari guru honorer dan pegawai negeri sipil. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik random sampling. Pengumpulan data menggunakan skala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), *Justice Scale*, dan *Gallup Workplace Audit* (GWA). Analisis data yang digunakan adalah analisis *Mediating Multiple Regression* dari Hayes. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara keadilan prosedural dengan keterlibatan kerja. Implikasi dari penelitian ini, untuk meningkatkan keterlibatan kerja pada guru, kepala sekolah selain harus menerapkan kebijakan prosedural secara adil, perlu juga untuk memperhatikan kepuasan kerja guru.

Kata kunci: Keterlibatan kerja, keadilan prosedural, kepuasan kerja.

# **The Relationship between Procedural Justice and Work Engagement Mediated by Teachers Job Satisfaction**

**Kamarul Arifin**  
**Dr. Latipun (NIDN. 0711026401)**  
**Dr. Nida Hasanati (NIDN. 0731056401)**

Master of Psychology  
Directorate of Masters Program University of Muhammadiyah Malang  
[Arifinkamarul07@gmail.com](mailto:Arifinkamarul07@gmail.com)

## **ABSTRACT**

Teacher's performance is determined by one of them, is work engagement. Teachers who have work engagement are proven to be more initiative, innovative, and creative. Work engagement can be influenced by procedural justice and job satisfaction. The purpose of this study is to empirically examine job satisfaction as a mediating variable on the relationship between procedural justice and work engagement. The subjects in this study were 166 elementary school and Madrasah Ibtida'iyah teachers, consisting of honorary teachers and government employees. Furthermore, the sampling technique used was random sampling, while the data collection used was the Utrech Work Engagement Scale (UWES), Justice Scale, and Gallup Workplace Audit (GWA) scale. The analysis of the data used was Mediating Multiple Regression from Hayes. The results of this study indicate that job satisfaction significantly mediates the relationship between procedural justice and work engagement. The implications of this study, in order to increase work engagement of teachers, principals not only need to implement procedural policies fairly, but also to pay attention to teacher job satisfaction.

**Keywords:** Work engagement, Procedural justice, Job satisfaction

## Latar Belakang.

Pendidikan adalah salah satu tahapan yang berperan dalam membentuk masyarakat, karena lembaga pendidikan merupakan tahapan dimana sikap, moral, ilmu pengetahuan, dan keterampilan diberikan (San & Tok, 2017). Pendidikan juga memiliki peran dalam menyiapkan kualitas sumber daya manusia sebuah negara (Iyer, 2016; Kavitha & Devi, 2018). Lembaga pendidikan sebagai salah satu domain industri dibidang jasa dituntut untuk memberikan pelayanan yang optimal terhadap siswa (Kavitha & Devi, 2018; Zahoor, 2018).

Sikap dan keterampilan seorang guru juga memiliki peran dalam keberhasilan belajar siswanya (Faskhodi, 2018; San & Tok, 2017). Performa dan kinerja guru atau karyawan salah satunya ditentukan oleh keterlibatan kerja guru atau karyawan tersebut (Kilonzo, Were, & Odhiambo, 2018; Yongxing, Hongfei, Baoguo, & Lei, 2017) yang tentunya hal tersebut mempengaruhi produktivitas atau kualitas sekolah (Carter, Nesbit, Badham, Parker, & Sung, 2016; Dajani, 2015; Yongxing et al., 2017). Selain itu keterlibatan kerja yang tinggi pada karyawan juga memunculkan sikap proaktif dan inovatif, serta inisiatif yang tinggi terhadap pekerjaannya (Alvi & Abbasi, 2012; Alzyoud, 2018; Kim & Park, 2017; Sadeghi & Sattari, 2018).

Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja adalah karyawan yang bekerja penuh semangat, konsentrasi tinggi (fokus), dan dedikasi dalam menjalankan pekerjaannya (Bakker, 2011; Schaufeli, 2013). Sedangkan karyawan dengan keterlibatan kerja yang rendah akan meningkatkan *burnout* dan *turn over intention* (Alvi & Abbasi, 2012; Faskhodi, 2018; Høigaard, Giske, & Sundsli, 2011; Oliveira & Rocha, 2017). Keterlibatan kerja yang rendah pada karyawan juga menunjukkan kesetiaan atau komitmen yang rendah terhadap pekerjaan dan instansinya (Abu-shamaa, Al-rabayah, & Khasawneh, 2015; Ahuja & Gupta, 2019; Geldenhuys, Laba, & Venter, 2014; San & Tok, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Kilonzo et al. (2018) pada 5.579 guru dari 403 sekolah di Machakos, Kenya menunjukkan bahwa guru dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, memiliki performa kerja yang baik. Berdasarkan penelitian tersebut performa guru 38,4% dipengaruhi oleh keterlibatan kerja guru tersebut. Penelitian lainnya mengaitkan keterlibatan kerja dengan perilaku *burnout*. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Høigaard et al. (2011) pada 192 dosen pendidikan disalah satu Universitas di Norwegia Selatan, hasil dari penelitian tersebut adalah keterlibatan kerja

memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap perilaku *burnout*. Faskhodi (2018) melakukan penelitian pada 117 guru bahasa Inggris di Tehran yang dipilih secara acak, hasilnya guru yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi memiliki tingkat *burnout* yang rendah.

Keterlibatan kerja juga memiliki kaitan dengan komitmen terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh San dan Tok (2017) pada 282 guru di kota Denizli, provinsi Kale, Turki diperoleh hasil bahwa guru yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi memiliki komitmen yang tinggi pula terhadap organisasi dimana guru tersebut bekerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ahuja dan Gupta (2019) kepada 463 dosen disalah satu perguruan tinggi di India, hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen yang dimiliki oleh para dosen terhadap instansi tempat mereka bekerja.

Keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal (Oliveira & Rocha, 2017). Salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan adalah *organizational justice*, yang terdiri dari *procedural justice*, *distributive justice*, dan *interactional justice* (Alvi & Abbasi, 2012; Gupta & Misra, 2018; Özer, Ugurluoğlu, & Saygılı, 2017; Zeinabadi & Salehi, 2011). *Organizational justice* adalah persepsi individu dari karyawan terhadap keadilan di dalam organisasi yang berkaitan dengan keputusan-keputusan yang diambil organisasi tersebut (Alvi & Abbasi, 2012; Gupta & Misra, 2018).

Keadilan prosedural (*procedural justice*) merupakan persepsi subjektif karyawan terhadap aturan atau prosedur yang diterapkan organisasi. Prinsip-prinsip yang harus ada dalam keadilan prosedural adalah ketidak berpihakan organisasi, kejelasan mengenai alasan kebijakan yang dibuat organisasi, dan kesempatan untuk didengar atau berpendapat (Alvi & Abbasi, 2012). Karyawan yang merasa diperlakukan adil secara prosedural oleh organisasinya akan menumbuhkan keterlibatan kerja dari karyawan tersebut (Biswas, Varma, & Ramaswami, 2013; Gupta & Misra, 2018; He, Zhu, & Zheng, 2013; Kim & Park, 2017; Özer et al., 2017; Vokić & Hernaus, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Biswas et al. (2013) pada industri manufaktur dan pelayanan jasa di India menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki hubungan dengan keterlibatan kerja karyawan. Karyawan yang menjadi subjek penelitian berasal dari 12 organisasi, yang terdiri dari 5 organisasi manufaktur seperti



industri baja, kabel, refraktori, semen, dan farmasi. Sedangkan 7 lainnya merupakan industri dibidang jasa, yang terkait dengan asuransi, bank swasta dan pemerintah, telekomunikasi, teknologi informasi, layanan penyedia teknologi informasi, dan konsultasi manajemen. Penelitian lain yang dilakukan oleh He et al. (2013) pada karyawan organisasi penyedia layanan atau jasa, menunjukkan bahwa keadilan prosedural adalah motivator bagi karyawan untuk meningkatkan keterlibatan kerja.

Keadilan prosedural selain mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja karyawan, keadilan prosedural juga menentukan tingkat kepuasan kerja pada karyawan (Akbolat, Isik, Yilmaz, & Akca, 2015; Al-Zu'bi, 2014; Ali & Saifullah, 2014; Iqbal, 2013; Kaur, 2016; Mahboob & Khan, 2017). Karyawan yang merasa diperlakukan adil organisasinya dan kebijakan organisasi dirasa menguntungkan, serta ia diberi kesempatan untuk terlibat dalam kebijakan organisasi, maka karyawan tersebut akan merasa puas terhadap pekerjaannya (Alvi & Abbasi, 2012). Kepuasan kerja karyawan mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja pada karyawan (Alzyoud, 2018; Ang & Rabo, 2018; Garg, Dar, & Mishra, 2017; Tepayakul & Rinthaisong, 2018; Vokić & Hernaus, 2015). Sedangkan tingkat kepuasan kerja yang rendah juga akan mempengaruhi produktivitas karyawan (Ali & Saifullah, 2014). Oleh sebab itu organisasi harus bisa menjaga setiap karyawan agar tetap merasa puas dengan hasil kerjanya agar keterlibatan kerja terhadap organisasi semakin meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Usmani dan Jamal (2013) pada 250 karyawan bank di Karachi, Pakistan menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadilan organisasi, yang salah satunya adalah keadilan prosedural. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh keadilan organisasi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Garg et al. (2017) pada 148 manajer di berbagai tingkat hierarki yang bekerja di bank sektor swasta di India menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan tersebut. Penelitian lain yang dilakukan oleh Alzyoud (2018) pada staf akademik dari empat universitas pendidikan tinggi Yordania sejumlah 532 staf dan Tepayakul dan Rinthaisong (2018) pada 220 staf sumber daya manusia lembaga pendidikan tinggi swasta di Thailand, menunjukkan kepuasan kerja karyawan mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan.

Berdasarkan penjabaran diatas yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural dapat mempengaruhi keterlibatan kerja, maka penelitian ini bermaksud untuk membuktikan secara empiris hubungan keadilan prosedural dengan keterlibatan kerja secara langsung dan juga ingin mengetahui kehadiran variabel kepuasan kerja sebagai mediator terhadap hubungan keduanya. Penelitian sebelumnya, belum ditemukan penelitian yang menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja. Meskipun telah cukup banyak penelitian tentang pengaruh keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja.

Penelitian ini memiliki manfaat khususnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi sebagai informasi tambahan terhadap industri atau organisasi untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawannya. Selain itu hasil penelitian ini bisa menjadi refrensi bagi mahasiswa psikologi yang ingin mempelajari atau melakukan penelitian terkait keterlibatan kerja pada karyawan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Perspektif Islam**

Agama Islam memandang bahwa setiap pekerjaan adalah sebuah amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab. Jika seorang muslim menjalankan pekerjaannya dengan baik dan sungguh-sungguh, maka pekerjaannya tersebut akan bernilai ibadah dan akan mendapat balasan pahala. Bahkan, jika seseorang meninggal saat mencari nafkah untuk keluarganya dalam ajaran Islam dianggap mati syahid. Pekerjaan yang baik dan dilakukan dengan sungguh-sungguh juga bisa menjadi investasi atau amal jariyah. Al-qur'an surat Al-Bayyinah ayat 7 menjelaskan bahwa, "Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan melakukan pekerjaan yang baik, mereka itulah adalah sebaik-baik makhluk".

Rasulullah juga bersabda, "Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional." (HR. Thabrani, No: 891; Baihaqi, No: 334). Selain bersungguh-sungguh, etos kerja menurut ajaran Islam adalah seorang yang tangguh dalam pekerjaannya. Sebagaimana termaktub dalam Al-qur'an surat Al-Qashash ayat 26, "Sesungguhnya orang yang paling baik, yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya." Oleh karena itu sebagai orang yang bergama Islam harus penuh semangat dan dedikasi tinggi dalam

menjalankan pekerjaan. Selain itu telah dijelaskan pula dalam Al-qur'an, Dan katakanlah,"Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga RasulNya, dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu, apa yang telah kamu kerjakan." (At-Taubah:105).

### **Perspektif Teoritik**

Kajian mengenai keterlibatan kerja pada karyawan didasarkan atas perspektif psikologi sosial. Dalam hal ini pendekatan psikologi sosial yang digunakan adalah teori pertukaran sosial yang dicetuskan oleh Blau (1964) yang menyatakan bahwa seseorang yang diperlakukan dengan baik, maka akan membalas dengan perbuatan yang baik pula atau bahkan lebih baik lagi (Cook, Cheshire, Rice, & Nakagawa, 2013).

Pertukaran sosial mengacu pada transaksi interpersonal atau hubungan antara dua pihak atau lebih, yang melibatkan proses timbal balik. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil oleh suatu organisasi akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, karena prosedur organisasi yang dirasa adil oleh karyawan akan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi atau industri tempat mereka bekerja, kemudian rasa percaya yang mereka miliki dalam organisasi atau industri, akan membuat karyawan merasa perlu untuk membalas dengan menampilkan sikap dan perilaku positif dalam pekerjaan mereka (Kim & Park, 2017).

### **Keterlibatan Kerja**

Kahn (1990) merupakan tokoh pertama yang mengemukakan teori tentang keterlibatan kerja (*work engagement*). Kahn menggambarkan keterlibatan kerja sebagai sikap karyawan yang terhubung secara fisik, kognitif, dan emosional terhadap perannya atau pekerjaannya (Admasachew & Dawson, 2012; Bakker, 2011). Jadi karyawan yang memiliki keterlibatan kerja, akan melakukan pekerjaannya dengan penuh perhatian disertai usaha yang besar.

Keterlibatan kerja merupakan suatu komponen psikologi yang berupa semangat (*vigor*), fokus (*absorption*), dan dedikasi saat bekerja (Schaufeli & Bakker, 2006). *Vigor* atau semangat kerja diartikan sebagai ketersediaan energi saat bekerja dengan mental yang teguh serta adanya kemauan untuk mengeluarkan segala kemampuannya,

sekalipun banyak hambatan yang dialami. *Absorption* atau fokus diartikan sebagai kondisi dimana seorang karyawan memberikan konsentrasi penuh (fokus) terhadap pekerjaan yang dilakukannya, sehingga ketika ia sedang bekerja ia akan merasa waktu berjalan begitu cepat dan dia sulit lepas dari pekerjaannya sebelum pekerjaan tersebut selesai. Sedangkan *dedication* atau dedikasi adalah rasa yang sangat tinggi untuk terlibat dalam suatu pekerjaan, atau bisa dikatakan memiliki antusiasme yang tinggi, disertai rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukannya tersebut (Bakker, 2011; Kašpárková, Vaculík, Procházka, & Schaufeli, 2018).

Keterlibatan kerja merupakan aspek mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi memiliki tingkat produksi yang tinggi pula dalam organisasi tempatnya bekerja (Yuan et al., 2012). Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi juga mendorong seseorang lebih inovatif, kreatif, dan bekerja dengan kualitas baik, serta penuh dengan daya juang (Pater & Lewis, 2012). Dampak positif lainnya dari keterlibatan kerja pada karyawan adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja serta mencegah *burnout* dan *turn over*, juga dapat memunculkan sikap *proactive behavior*, *personal initiative*, dan *organizational citizenship behavior* (Admasachew & Dawson, 2012).

Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi pada organisasinya maka performa dan produktivitasnya akan meningkat. Selain itu karyawan tersebut juga akan memiliki keterikatan dan komitmen yang tinggi pada organisasi (Carter et al., 2016; Yongxing et al., 2017). Sedangkan dampak negatifnya apabila karyawan memiliki tingkat keterlibatan kerja yang rendah pada organisasinya, maka akan berpengaruh terhadap performa kerjanya yang dapat menurunkan produktivitas karyawan tersebut (Kim & Park, 2017; Yongxing et al., 2017). Hal ini dapat merugikan organisasi.

Snowden dan Macarthur (2014) mengemukakan bahwa terdapat empat hal yang perlu diperhatikan, sebab dapat memengaruhi keterlibatan kerja karyawan terhadap instansi atau organisasinya yaitu aspek individu (karyawan), aspek kepemimpinan (pimpinan), *team work* dan aspek instansi atau organisasi. Beberapa faktor internal yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja pada karyawan adalah *self esteem*, *self efficacy*, *psychological meaningfulness*, dan kepuasan kerja (Beukes & Botha, 2013; Dagher, Chapa, & Junaid, 2015; Geldenhuys et al., 2014; Rotich, 2016; Tepayakul & Rinthaisong, 2018).

Sedangkan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja adalah *autonomy, social support, coaching, opportunity for personal development, dan task significance* (Altunel, Kocak, & Cankir, 2015). Lingkungan kerja, rekan kerja, dan pimpinan serta kepemimpinan (Oliveira & Rocha, 2017). Faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja adalah *organizational justice*, yang terdiri dari *procedural justice, distributive justice, dan interactional justice* (Alvi & Abbasi, 2012; Gupta & Misra, 2018; Özer et al., 2017).

### **Hubungan Keadilan Prosedural dan Keterlibatan Kerja**

Keadilan prosedural merupakan salah satu komponen dari keadilan organisasional. Keadilan prosedural diartikan sebagai persepsi karyawan terhadap prosedur yang dilaksanakan organisasi apakah mereka merasakan sudah sesuai atau merasa adil (Alvi & Abbasi, 2012; Gupta & Misra, 2018; Özer et al., 2017). Keadilan prosedural meliputi, penerapan aturan, pengambilan keputusan yang transparan dan valid, serta kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan (He et al., 2013).

Keadilan prosedural di tempat kerja merupakan motivator bagi sikap dan kinerja karyawan (He et al., 2013). Keadilan prosedural juga memiliki andil terhadap produktivitas karyawan, kepuasan kerja, motivasi, komitmen, *turnover intention*, dan keterlibatan kerja (Özer et al., 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Shamma (2019) terhadap 220 guru sekolah di Israel, didapatkan hasil bahwa keadilan prosedural memiliki andil terhadap komitmen guru pada sekolah tempat mereka bekerja. Karatepe (2011) menyebutkan bahwa telah banyak penelitian menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Park (2017) pada 400 karyawan di Korea Selatan menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja. Hal ini dapat dijelaskan menggunakan teori pertukaran sosial Blau (1964) yang menyatakan bahwa seseorang yang diperlakukan dengan baik, maka akan membalas dengan perbuatan yang baik pula (Cook et al., 2013). Maka karyawan yang diperlakukan dengan baik dan merasa adil terhadap kebijakan organisasi, karyawan tersebut akan memberikan yang terbaik juga untuk organisasinya.

Teori pertukaran sosial adalah salah satu perspektif yang paling sesuai untuk memahami perilaku karyawan di tempat kerja. Pertukaran sosial mengacu pada transaksi atau hubungan antara dua pihak atau lebih, yang melibatkan proses timbal balik. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil oleh suatu organisasi menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, karena prosedur organisasi yang adil meningkatkan tingkat kepercayaan. Kemudian rasa percaya yang mereka miliki dalam organisasi, akan membuat karyawan merasa perlu untuk membalas dengan menampilkan sikap dan perilaku positif dalam pekerjaan mereka (Kim & Park, 2017).

### **Hubungan Keadilan Prosedural dan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan kunci sukses bagi karyawan dan produktivitas organisasi. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terdiri dari tiga aspek, yaitu jenis pekerjaan, kepribadian, dan hubungan dengan rekan kerja, yang memengaruhi senang atau tidaknya karyawan dengan pekerjaannya (Naz & Sharma, 2017). Rendahnya kepuasan kerja pada karyawan dapat meningkatkan *turnover* yang pada akhirnya dapat menurunkan efektifitas organisasi, karenanya organisasi perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya (Shaju & Durai, 2017). Selain itu kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi *organizational citizenship*, *absenteeism*, dan *turnover* pada karyawan (Alzyoud, 2018; Garg et al., 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Azeem (2010) pada 128 karyawan di Industri pelayanan menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Javed, Balouch, & Hassan (2014) membuktikan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap *job loyalty* sebesar 41%, meningkatkan *job performances* sebesar 11%, dan mengurangi intensi *turn over* sebesar 32%. Penelitian Baaren & Galloway (2014) menunjukkan bahwa tingkat produktivitas karyawan 43% ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja selain memiliki manfaat terhadap organisasi, juga memiliki efek positif secara langsung terhadap pribadi karyawan baik secara fisik maupun mental, meskipun dampak signifikan lebih terlihat pada kesehatan mental (Dirlam & Zheng, 2017). Hal ini didukung penelitian yang telah dilakukan oleh Olatunde & Odusanya (2015) dimana kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *psychological well-being* pada karyawan.

Kepuasan kerja pada karyawan akan tumbuh apabila karyawan tersebut merasa diperlakukan adil oleh organisasi atau perusahaan (Usmani & Jamal, 2013). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kaur (2016) pada 218 karyawan organisasi negeri di India didapat hasil bahwa *Organizational Justice* 42,6% mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Ali & Saifullah (2014) pada 125 karyawan bank di Balochistan diperoleh hasil bahwa *distributive justice* dan keadilan prosedural mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pada karyawan bank.

### **Hubungan Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja**

Organisasi membutuhkan karyawan proaktif dan inovatif yang menunjukkan inisiatif dalam pekerjaan mereka dan tetap berkomitmen untuk menampilkan standar kinerja tinggi serta memiliki produktifitas yang baik, sebab hal tersebut yang menentukan kesuksesan suatu organisasi, untuk dapat berdaya saing dalam situasi ekonomi yang dinamis seperti saat ini, (Alvi & Abbasi, 2012). Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahawa kepuasan kerja dapat menjadi salah satu faktor yang dapat menumbuhkan kepuasan kerja pada karyawan (Alzyoud, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Garg et al. (2017) pada 148 menejer dengan berbagai tingkatan pada bank swasta di India, menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterlibatan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Alzyoud (2018) tentang kepuasan kerja terhadap 532 staf pendidik di 4 universitas negeri di Jordania, menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap tingkat keterlibatan kerja.

Kepuasan kerja dan keterlibatan kerja merupakan dua faktor yang harus dimiliki karyawan didalam organisasi atau perusahaan (Tepayakul & Rinthaisong, 2018). Karenanya, setiap organisasi atau perusahaan perlu untuk berupaya menumbuhkan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja pada karyawannya. Tepayakul dan Rinthaisong (2018) juga melakukan penelitian berkenaan dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja pada 220 staf departemen sumber daya manusia pada 58 perguruan tinggi swasta di Thailand, yang diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung terhadap keterlibatan kerja.



### **Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator**

Semua orang yang bekerja tentu menginginkan kepuasan dalam setiap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan emosi positif yang bersifat subjektif, yang berarti setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh individu tersebut. Seorang karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya apabila terdapat banyak hal dalam pekerjaannya yang sesuai dengan apa yang diharapkan (Garg et al., 2017; Mishra, 2013; Naz & Sharma, 2017).

Organisasi tentu harus memahami apa yang membuat karyawannya merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Karena karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi berbanding lurus dengan kinerja dan produktifitas karyawan tersebut (Baaren & Galloway, 2014; Javed et al., 2014). Sedangkan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan meningkatkan sikap *turnover*, *absenteeism*, dan menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Alzyoud, 2018; Garg et al., 2017; Shaju & Durai, 2017).

Kašpárková et al. (2018) telah melakukan penelitian pada beberapa profesi yang bersifat membantu orang lain di Ceko seperti perawat, fisioterapis, tim penyelamat, psikolog pekerja sosial, guru atau pendidik, dan instruktur keahlian tertentu. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi dari *resilience* karyawan terhadap performa kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs (2016) pada juru masak internasional dari beberapa hotel di Bangkok, Thailand menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator antara kreatifitas terhadap intensitas *turnover*. Zeinabadi dan Salehi (2011) juga melakukan penelitian berkaitan tentang kepuasan kerja pada 652 guru diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator antara hubungan keadilan procedural terhadap *organizational citizenship behaviour*.

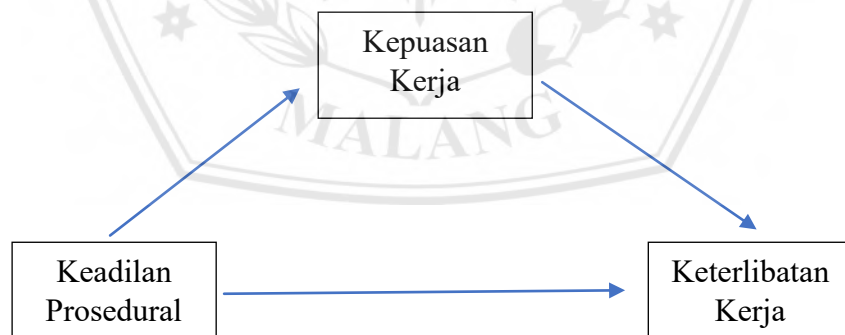
Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas yang telah membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi, maka ada kemungkinan kepuasan kerja juga bisa menjadi mediator hubungan antara keadilan prosedural dengan keterlibatan kerja. Dapat diambil kesimpulan demikian sebab keadilan prosedural merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan kerja dapat meningkatkan keterlibatan kerja. Hubungan tersebut dapat dijelaskan menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang diungkapkan oleh Blau (Cook et

al., 2013). Konsep dari teori tersebut menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dengan organisasi merupakan hubungan timbal balik. Maka, karyawan yang merasa diberi perlakuan positif oleh organisasi akan membalas dengan tindakan atau sikap yang positif pula terhadap organisasi. Karyawan yang merasa diperlakukan adil secara prosedural oleh organisasi akan meningkatkan keterlibatan kerja dalam setiap pekerjaannya.

### Kerangka Berfikir

Setiap individu tentu menginginkan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya. Perspektif karyawan terhadap kebijakan yang diterapkan di tempat kerjanya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut (Akbolat et al., 2015; Al-Zu'bi, 2014). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya menjadi benar-benar terlibat dan sungguh-sungguh terhadap pekerjaannya, mereka tidak hanya terlibat secara fisik namun juga terlibat secara psikis (Alzyoud, 2018; Ang & Rabo, 2018; Garg et al., 2017; Tepayakul & Rinthaisong, 2018; Vokić & Hernaus, 2015). Jadi karyawan yang memiliki persepsi yang positif terhadap tempatnya bekerja, mereka merasa puas dengan hasil kerjanya, dan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi.

Berdasarkan dari kajian pustaka yang telah dijabarkan sebelumnya, maka dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir.

## **Hipotesis**

H1: Ada hubungan antara keadilan prosedural dan keterlibatan kerja.

H2: Ada hubungan keadilan prosedural dan keterlibatan kerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan pendekatan yang tepat terhadap kajian empiris untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mempresentasikan data dalam bentuk angka (Given, 2008). Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah korelasional. Penelitian korelasional bertujuan untuk menyelidiki sejauh mana variasi pada satu variabel berkaitan dengan variasi pada satu atau lebih variabel lain, sehingga dapat memperoleh informasi mengenai taraf hubungan atau pengaruh yang terjadi melalui studi korelasional ini (Sugiyono, 2010). Penelitian ini dimaksudkan untuk menyelidiki pengaruh keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja, dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

### **Subjek Penelitian**

Subjek pada penelitian ini adalah Guru Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Sangkapura, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik random sampling, yang artinya setiap subjek memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi subjek penelitian (Azwar, 2010). Sampel diambil berdasarkan anggota populasi yang dipilih secara acak tanpa memperhatikan strata pada populasi tersebut.

Subjek dalam penelitian ini berjumlah 166 guru yang berasal dari sekolah negeri dan sekolah swasta, dengan total keseluruhan 18 Sekolah. Deskripsi karakter subjek penelitian adalah laki-laki terdiri dari 71 guru dan perempuan 95 guru, dengan usia mulai dari 20 tahun – 60 tahun, dan masa kerja minimal 1 tahun. Guru-guru tersebut ada yang sudah bekerja lebih dari 20 tahun. Status kepegwaiannya sudah ada yang menjadi pegawai negeri sipil sejumlah 46 guru dan 120 guru masih berstatus guru honorer.

### **Instrumen Penelitian**

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur keterlibatan kerja adalah *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), yang disusun berdasarkan aspek-aspek keterlibatan

kerja yang dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker (2006). Menurut Schaufeli & Bakker (2006) keterlibatan kerja terdiri dari tiga aspek yaitu, *vigor* (semangat), *absorption* (fokus), dan *dedication* (dedikasi) saat bekerja. UWES memiliki 17 item yang terdiri dari 6 item *vigor*, 6 item *absorption*, dan 5 item *dedication*. UWES merupakan skala *likert*, yang terdiri dari skala 1-4 yang menunjukkan sangat tidak setuju – sangat setuju. Contoh item: “Di tempat kerja, saya merasa sangat bersemangat”. Reliabilitas cronbrabahr’s alpha pada skala ini adalah  $\alpha=0,91$ .

Keadilan prosedural diukur menggunakan alat ukur *Justice Scale* (Colquitts, 2001). *Justice Scale* terdiri dari 3 dimensi, yaitu *procedural justice*, *distributive justice*, *interactional justice* (Kaur, 2016; Mahboob & Khan, 2017). Namun dalam penelitian ini hanya mengukur satu dimensi yaitu *procedural justice* (keadilan prosedural) yang berkenaan tentang *fair formal procedure*. Skala ini menggunakan format *likert*, terdiri dari skala 1-4 yang merupakan tingkat kesetujuan. Nilai 1 berarti sangat tidak setuju dan 4 berarti sangat setuju. Contoh item: “Standar yang ditetapkan kepala sekolah diberlakukan sama rata kesemua guru”. Reliabilitas cronbrabahr’s alpha pada skala ini adalah  $\alpha=0,75$ .

Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan *Gallup Workplace Audit* (GWA; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). *Gallup Workplace Audit* mengukur kepuasan kerja berdasarkan aspek-aspek yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Item GWA merupakan anteseden kepuasan kerja pribadi dan afektif karyawan. Alat ukur ini menggunakan format *likert* dari skala 1 yang berarti sangat tidak setuju sampai 4 yang berarti sangat setuju. Contoh item: “Di tempat kerja, saya memiliki kesempatan untuk memanfaatkan keahlian saya setiap hari”. Reliabilitas cronbrabahr’s alpha pada skala ini adalah  $\alpha=0,85$ .

## **Prosedur Penelitian**

Penelitian dimulai dari tahap mempersiapkan alat ukur berupa kuesioner yang telah diterjemahkan dan diadaptasi oleh ahli bahasa, yang kemudian diperbanyak. Terdapat tiga alat ukur yang masing-masing berfungsi untuk mengukur tingkat keadilan prosedural, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja. Dilanjutkan survey ke lokasi penelitian yang dituju, kemudian proses permohonan izin untuk penelitian dengan membuat surat pengantar dari direktur program pascasarjana. Sebelum penelitian,

dilaksanakan uji coba alat ukur kepada Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Dau, Kabupaten Malang, untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari masing-masing alat ukur yang digunakan dalam penelitian.

Setelah hasil uji coba menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan valid dan reliabel, maka dilanjutkan penyebaran alat ukur tersebut kepada sampel yang telah ditentukan. Kuisisioner disebarkan kepada guru-guru melalui Kepala Sekolah dan Kepala Tata Usaha masing-masing sekolah. Peneliti memberikan pengarahan tentang tata cara mengisi kuisisioner kepada Kepala Sekolah dan Kepala Tata Usaha agar disampaikan kepada guru-guru yang menjadi subjek penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik simple random sampling. Dari populasi yang terdiri 860 guru yang ada di Kecamatan Sangkapura diambil 166 guru untuk menjadi sampel penelitian dengan cara diundi. Teknik ini digunakan karena populasi bersifat homogen. Kemudian setelah data terkumpul dilakukan seleksi, kuisisioner yang dikembalikan tapi tidak diisi secara lengkap maka dianggap gugur. Setelah semua data diseleksi baru kemudian dilakukan analisis data menggunakan aplikasi SPSS 22.

### **Analisis Data**

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis *Mediating Multiple Regression* oleh Hayes yang digunakan untuk menguji pengaruh dari variabel mediasi dalam memediasi hubungan antarvariabel bebas dengan variabel terikat (Bolin, 2014). Dari model tersebut dapat diketahui besarnya hubungan langsung antara keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja dan hubungan keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Deskripsi Variabel Penelitian**

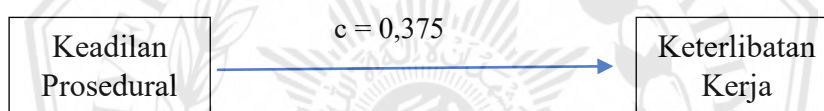
Hasil analisis data dari penelitian ini didapatkan hasil mean dan standar deviasi dari masing-masing variabel. Hasil uji statistik menunjukkan mean dan standar deviasi dari keterlibatan kerja memiliki nilai ( $M = 3,03$ ;  $SD = 2,92$ ), keadilan prosedural ( $M = 3,24$ ;  $SD = 0,44$ ), dan kepuasan kerja ( $M = 3,05$ ;  $SD = 2,93$ ). Deskripsi data lengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Mean dan Standar Deviasi (N=166)

	Mean (M)	Std. Deviation (SD)
Keterlibatan Kerja	3,03	2,92
Keadilan Prosedural	3,24	0,44
Kepuasan Kerja	3,05	2,93

### Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterlibatan kerja (Hipotesis 1). Hasil analisis data diperoleh nilai koefisien sebesar ( $\beta=0,375$  dan  $p<0,05$ ). Berdasarkan hasil analisis tersebut maka hipotesis 1 diterima, yang artinya tingkat keadilan prosedural memiliki pengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja. Hal tersebut juga berarti semakin tinggi tingkat keadilan prosedural yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi juga tingkat keterlibatan kerja karyawan tersebut.

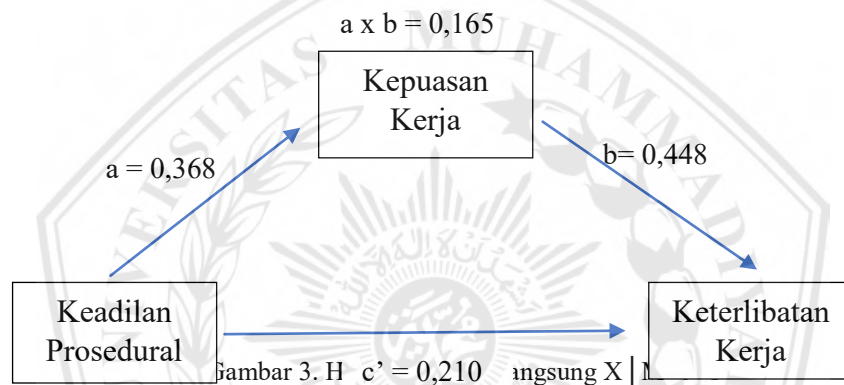
Gambar 2. Hasil efek total  $X \rightarrow Y$ 

Selanjutnya hubungan antara keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja juga menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Hasil analisis data diperoleh nilai koefisien jalur a sebesar ( $\beta=0,368$  dan  $p<0,05$ ) yang artinya keadilan prosedural dapat memengaruhi kepuasan kerja. Kemudian antara kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja dengan kehadiran variabel keadilan prosedural juga menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Hasil analisis data diperoleh nilai koefisien jalur b sebesar ( $\beta=0,448$  dan  $p<0,05$ ) hal ini berarti kepuasan kerja juga dapat memengaruhi keterlibatan kerja. Berdasarkan hasil analisis data terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja dengan kehadiran variabel kepuasan kerja. Hasil analisis data diperoleh nilai koefisien jalur c' sebesar ( $\beta=0,210$  dan  $p<0,05$ ) nilai tersebut dapat diartikan bahwa keadilan prosedural dengan kehadiran kepuasan kerja dapat memengaruhi keterlibatan kerja.

Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja (Hipotesis 2). Hasil analisis data menunjukkan nilai koefisiensi mediasi sebesar ( $\beta=0,165$  dan  $p<0,05$ ). Maka, dalam penelitian ini hipotesis 2 juga

diterima, yang artinya hubungan antara keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja dapat dimediasi oleh kepuasan kerja. Dalam proses hubungan tidak langsung tersebut terjadi mediasi secara parsial. Kepuasan kerja tidak memediasi secara penuh hubungan antara keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja, sebab keadilan prosedural masih memiliki pengaruh penuh terhadap keterlibatan kerja meski tanpa kehadiran variabel kepuasan kerja.

Diperoleh nilai dari  $R^2$  yaitu sebesar 0,309. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel keadilan prosedural dan kepuasan kerja dapat memberikan sumbangsih terhadap variabel keterlibatan kerja sebesar 30%. Adapun nilai dari masing-masing variabel dapat dilihat pada gambar 3.



### Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel keadilan prosedural dengan keterlibatan kerja, keadilan prosedural dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja dengan keterlibatan kerja, dan hubungan antara keadilan prosedural dengan keterlibatan kerja dimediasi oleh variabel kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator antara keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara keadilan prosedural dan keterlibatan kerja. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi keadilan prosedural yang dirasakan karyawan terhadap instansinya maka semakin tinggi juga keterlibatan kerja karyawan tersebut. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh He et al. (2013) pada 222 karyawan di perusahaan jasa keuangan, yang mana karyawan yang merasa keadilan prosedural di perusahaannya cukup baik maka karyawan tersebut memiliki perilaku



kerja yang baik, berupa semangat tinggi, penuh konsentrasi, dan dedikasi. Biswas et al. (2013) juga melakukan penelitian tentang pengaruh keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja yang hasilnya positif dan signifikan. Subjek yang diteliti terdiri dari 238 manajer pada perusahaan manufaktur dan pelayanan jasa di India. Hal ini menunjukkan betapa perlunya keadilan prosedural yang dirasakan karyawan dalam menumbuhkan keterlibatan kerja karyawan tersebut.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan persepsi guru terhadap kebijakan prosedural yang diterapkan di sekolah sangat baik. Kebijakan prosedural yang diterapkan di sekolah dirasa adil. Hal ini yang menyebabkan keterlibatan kerja para guru juga tinggi. Sebagaimana penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Alvi dan Abbasi (2012) pada 312 pegawai bank yang tersebar di kota Lahore, kota terbesar kedua di Pakistan, juga menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan prosedural dan keterlibatan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki persepsi keadilan prosedural yang tinggi menjadi memiliki keterlibatan kerja yang tinggi pula.

Hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh hasil penelitian ini, sesuai dengan penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Usmani dan Jamal (2013) pada 250 Karyawan Bank di Pakistan, karyawan yang merasa bahwa kebijakan prosedural yang dibuat perusahaan tidak membedakan karyawan yang satu dengan karyawan lainnya, akan membuat karyawan tersebut memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hasil tersebut juga dapat diartikan bahwa semakin tinggi keadilan prosedural yang dirasakan karyawan terhadap instansinya maka semakin tinggi juga kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tersebut. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi serta dapat menekan tingkat *turn over* (Huang et al., 2015).

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa para guru juga memiliki kepuasan kerja yang cukup tinggi, meskipun kesejahteraan mereka secara ekonomi belum terpenuhi, tetapi mereka merasa kebijakan prosedural diterapkan dengan adil. Sesuai penelitian yang telah dilakukan oleh Ali dan Saifullah (2014) pada 125 pegawai bank di Balochistan, provinsi terbesar di Pakistan, menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mahboob dan Khan (2017) pada 125 karyawan di Peshawar University di India juga menunjukkan hasil bahwa karyawan

yang memiliki tingkat perasaan keadilan prosedural yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya yang tinggi pula. Kaur (2016) melakukan penelitian pada 218 karyawan Indian Public Sector Undertaking, diperoleh hasil bahwa keadilan prosedural menjadi faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan.

Hubungan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja dengan kehadiran variabel keadilan prosedural juga menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula keterlibatan kerja karyawan itu. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Huang et al. (2015) pada 6207 supir truk dari 2 perusahaan ekspedisi (pengiriman barang) di Amerika Serikat, yang mana supir yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka akan lebih terlibat dalam pekerjaannya, bukan sekadar menyelesaikan kewajiban. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula keterlibatan kerja karyawan tersebut.

Penelitian sebelumnya juga yang dilakukan oleh Garg et al. (2017) pada 148 manajer bank swasta di India, diketahui bahwa manajer yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dilaporkan memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dibanding dengan manajer yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Penelitian yang dilakukan oleh Alzyoud (2018) kepada 532 staf dari 4 perguruan tinggi di Jordania, diperoleh hasil bahwa tingkat kepuasan kerja dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja, dan dimediasi oleh rasa percaya. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Ang dan Rabo (2018) pada 309 karyawan dari sebuah perusahaan di Philipina. Hasil penelitian tersebut menunjukkan tingkat keterlibatan kerja dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, bukan hanya kesempatan jenjang karir ataupun upah yang besar.

Kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi antara keadilan prosedural dengan keterlibatan kerja. Selain keadilan prosedural memiliki pengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan tersebut tangguh dalam menghadapi pekerjaannya. Kepuasan kerja juga dapat meningkatkan performa kerja karyawan sehingga produktifitasnya meningkat. Karyawan yang sudah memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga tidak mengutamakan pendapatan secara materi, tetapi ia juga perlu

menyadari tujuan dari pekerjaan yang dijalani. Serta manfaat dari pekerjaannya terhadap orang lain.

Penelitian sebelumnya, belum ditemukan penelitian yang menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja. Meskipun telah cukup banyak penelitian tentang pengaruh keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja. Dalam penelitian ini variabel kepuasan kerja menjadi mediator parsial hubungan antara keadilan prosedural terhadap keterlibatan kerja. Oleh sebab itu hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan untuk penelitian selanjutnya yang akan melihat peran variabel kepuasan kerja sebagai mediator antara kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja.

Penelitian ini sudah semaksimal mungkin dilakukan berdasarkan prosedur ilmiah yang berlaku, namun tentu penelitian ini masih memiliki kekurangan. Kekurangan dalam penelitian ini belum dapat menjelaskan mengapa subjek memiliki persepsi keadilan prosedural yang sangat tinggi, meskipun kesejahteraan guru masih dianggap kurang. Dalam penelitian ini juga belum dijelaskan apakah hanya persepsi keadilan prosedural yang membuat kepuasan kerja dan keterlibatan kerja para guru sangat tinggi. Hal tersebut dapat digali lagi oleh peneliti selanjutnya, agar penelitian berkaitan dengan variabel tersebut menjadi lebih baik lagi.

### **Kesimpulan dan Implikasi**

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Hipotesis 1, ada hubungan antara keadilan prosedural dan keterlibatan kerja. Hipotesis 2, ada hubungan keadilan prosedural dan keterlibatan kerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Karyawan yang merasa kebijakan prosedural yang berlaku ditempatnya bekerja tidak membedakan satu karyawan dengan karyawan lainnya dan merasa puas dengan pekerjaannya, maka karyawan tersebut memiliki keterlibatan kerja yang tinggi. Artinya karyawan tersebut bekerja dengan penuh konsentrasi, semangat, dan dedikasi. Karyawan tersebut juga terlibat aktif dan memiliki inisiatif terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi terhadap organisasi agar memperhatikan kebijakan prosedural yang diberlakukan dan juga memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Sebab keadilan prosedural dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap

tingkat keterlibatan kerja karyawan. Keterlibatan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ujungnya akan mempengaruhi produktivitas organisasi. Serta bagi penelitian selanjutnya yang akan meneliti berkaitan dengan variabel-variabel tersebut, tulisan ini dapat menjadi referensi dan gambaran ketika akan melakukan penelitian.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abu-shamaa, R., Al-rabayah, W. A., & Khasawneh, R. T. (2015). The effect of job satisfaction and work engagement on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 7–28.
- Admasachew, L., & Dawson, J. (2012). Employee engagement – a brief review of definitions , theoretical perspectives a nd measures. Aston: Aston Business School.
- Ahuja, S., & Gupta, S. (2019). Organizational commitment and work engagement as a facilitator for sustaining higher education professionals. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(6), 1846–1851.
- Akbolat, M., Isik, O., Yilmaz, A., & Akca, N. (2015). The effect of organizational justice perception on job satisfaction of health employees. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(2), 360–372. Retrieved from [www.globalbizresearch.org](http://www.globalbizresearch.org)
- Al-Zu'bi, H. A. (2014). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p102>
- Ali, M., & Saifullah, Z. (2014). Distributive and procedural justice as predictors of job satisfaction and organizational commitment : A case study of banking sector of balochistan. *Journal of Information Engineering and Applications*, 4(11), 25–31. Retrieved from [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Altunel, M. C., Kocak, O. E., & Cankir, B. (2015). The effect of job resources on work engagement : A study on academicians in turkey. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(2), 409–417. <https://doi.org/10.12738/estp.2015.2.2349>
- Alvi, A. K., & Abbasi, A. S. (2012). Impact of organizational justice on employee engagement in banking sector of pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 643–649. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.12.5.1725>
- Alzyoud, A. A. Y. (2018). Job satisfaction and work engagement moderated by trust. *International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom*, 6(11), 125–139.
- Ang, M., & Rabo, J. (2018). Employee engagement and job satisfaction at company a. *DLSU Research Congress*, 1–6.
- Azeem, S. M. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the sultanate of oman. *Psych*, 1, 295–299. <https://doi.org/10.4236/psych.2010.14038>
- Azwar, S. (2010). Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Baaren, T., & Galloway, C. (2014). Consequence of job satisfaction factors on the productivity level of operating core. *Journal Of Organizational Psychology And Consumer Behavior*, 14(7), 119–127. Retrieved from <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/57186/>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Beukes, I., & Botha, E. (2013). Organisational commitment, work engagement and meaning of work of nursing staff in hospitals. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1144>
- Biswas, S., Varma, A., & Ramaswami, A. (2013). Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange : a field study in india. *Loyola ECommons, School of Business: Faculty Publications and Other Works*, 6, 1–36. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725072>
- Bolin, J. (2014). Book review. *Journal Of Educational Measurement*, 51(3), 335–337. <https://doi.org/10.1006/cbir.2002.0915>
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L.-K. (2016). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance : A longitudinal field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 01–21. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In *Social Psychology* (pp. 61–88). <https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0>
- Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs : An empirical examination in a non-western country. *Journal of Management History*, 21(2), 232–256. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2014-0116>
- Dajani, M. A. Z. (2015). The impact of employee engagement on job performance and organisational commitment in the egyptian banking sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), 138–147. <https://doi.org/10.12691/jbms-3-5-1>
- Dirlam, J., & Zheng, H. (2017). Job satisfaction developmental trajectories and health: a life course perspective. *Social Science & Medicine*, 1–35. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.01.040>
- Faskhodi, A. A. (2018). Dimensions of work engagement and teacher burnout : A study of relations among iranian efl teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 43(1).
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2017). Job satisfaction and work engagement : a study using private sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, 1–14. <https://doi.org/10.1177/1523422317742987>

- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- Given, L. M. (2008). The sage encyclopedia of quantitative research methods. *Sage Journal*. <https://doi.org/10.4135/9781412963909>.
- Gupta, K., & Misra, N. (2018). Effect of perceived organizational justice and organizational virtuousness on work engagement. *International Journal Of Management & Business Studies*, 8(1), 41–46.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction , employee engagement , and business outcomes : A meta-analysis, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2013). Procedural justice and employee engagement : Roles of organizational identification and moral identity centrality. *J Bus Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1774-3>
- Høigaard, R., Giske, R., & Sundsli, K. (2011). Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy and the intention to quit. *European Journal OfTeacher Education*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/02619768.2011.633993>
- Huang, Y., Lee, J., Mcfadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2015). Beyond safety outcomes : An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction , employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>
- Iqbal, K. (2013). Determinants of organizational justice and its impact on job satisfaction: A pakistan base survey. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 48–56.
- Iyer, R. D. (2016). A study of work engagement among teachers in india. *Global Business and Management Research*, 8(1), 34–42.
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120–140. <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6094>
- Karatepe, O. M. (2011). Procedural Justice, work engagement, and job outcomes: Evidence from nigeria. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(8), 855–878. <https://doi.org/10.1080/19368623.2011.577688>
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better : The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1), 43–62. <https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1441719>



- Kaur, M. S. (2016). A study on the psychological effect of organizational justice perceptions on job satisfaction. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(2), 142–154. Retrieved from <http://www.ijip.in>
- Kavitha, G., & Devi, S. U. (2018). Work engagement of higher secondary school teachers - a comparative study of x and y. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(18), 4057–4067.
- Kilonzo, T. M., Were, S., & Odhiambo, P. R. (2018). Influence of employee engagement on the performance of teachers in secondary schools in machakos county in kenya. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, 5(1), 52–71.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9(205), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Mahboob, F., & Khan, B. (2017). Organizational justice and its impact on job satisfaction in public sector universities of peshawar. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(5), 1–7.
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 14(5), 45–54. Retrieved from [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
- Naz, S., & Sharma, H. (2017a). Job satisfaction among different working organizations: A literature review. *The International Journal Research Publications*, 7(6), 29–37.
- Olatunde, B. E., & Odusanya, O. (2015). Job satisfaction and psychological well-being among mental health nurses. *International Journal of Translation & Community Medicine (IJTCM)*, 3(2), 64–70.
- Oliveira, L. B. De, & Rocha, C. (2017). Work engagement : Individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. *Review of Business Managemen*, 19(65), 415–431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., & Saygılı, M. (2017). Effect of organizational justice on work engagement in healthcare sector of turkey. *Journal of Health Management*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/0972063416682562>
- Pater, R., & Lewis, C. (2012). Strategies for leading engagement. *Proffesional Safety*, 5(57), 32–35.
- Rotich, R. K. (2016). The impact of organizational-based self esteem on work engagement among state corporations employees in kenya. *European Journal of Business and Management*, 8(15), 114–124.
- Sadeghi, S., & Sattari, S. (2018). A comparative study of job motivation and work engagement among teachers working in smart and ordinary middle and high schools in parsabad. *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 18(June), 12–17. <https://doi.org/10.18311/jeoh/2018/21320>

- San, B. Ç., & Tok, T. N. (2017). The relationship between teachers' work engagement and organizational commitment. *Pamukkale University Journal of Science Institute*, 355–370. <https://doi.org/10.5505/pausbed.2017.37232>
- Schaufeli, W. B. (2013). Employee engagement in theory and practice. London: Routledge, 1–37.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2006). The measurement of short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Shaju, M., & Durai, S. (2017). A study on the impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees working in Automobile Industry , Punjab , India. *Journal of Management Research*, 1. <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i1.10420>
- Shamma, F. (2019). The degree to which procedural justice affects the organizational commitment of teachers in the northern district – israel. *International Journal of Science and Research*, 7(4), 95–99. <https://doi.org/10.21275/ART20181279>
- Sugiyono. (2010). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r & d. Bandung: Alfabeta.
- Snowden, A., & Macarthur, E. (2014). Imatter : Validation of the nhs scotland employee engagement index. *BMC Health Service Research*, 14(535), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12913-014-0535-z>
- Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). Job satisfaction and employee engagement among human resources staff of thai private higher education institutions. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2), 68–81.
- Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhipongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33–40. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.009>
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Integrative Business and Economics*, 2(1), 351–382. Retrieved from [www.sibresearch.org](http://www.sibresearch.org)
- Vokić, N. P., & Hernaus, T. (2015). The triad of job satisfaction , work engagement and employee loyalty – The interplay among the concepts. *EFZG Working Paper Series*, 15(07), 1–13.
- Wingerden, J. Van, & Poell, R. F. (2019). Meaningful work and resilience among teachers : The mediating role of work engagement and job crafting. *Plos One*, 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal>
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance : the moderating role of perceived organizational support. *Anales De Psicología*, 33, 708–713. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>

- Yuan, B. J. C., Lin, M. B. H., Shieh, J., Li, K., Wu, H., Road, F., & District, L. (2012). Long-term customer relationships: Evidence from information technology salespeople in taiwan. *Social Behavior and Personality*, 40(9), 1549–1553. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2012.40.9.1549>
- Zahoor, A. (2018). Teacher proactivity influencing student satisfaction and loyalty role of job crafting and work engagement. *The Journal for Decision Makers*, 43(3), 1–14. <https://doi.org/10.1177/0256090918785046>
- Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction , and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472–1481. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.387>



## Lampiran 1

Hasil uji coba skala *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	49.30	42.676	.667	.911
item_2	49.21	43.739	.528	.914
item_3	49.50	43.977	.409	.917
item_4	49.50	42.746	.685	.910
item_5	49.33	42.626	.686	.910
item_6	50.03	42.830	.404	.919
item_7	49.45	44.098	.478	.915
item_8	49.47	42.007	.692	.910
item_9	49.48	43.084	.619	.912
item_10	49.41	43.630	.563	.913
item_11	49.98	40.415	.654	.911
item_12	49.95	40.136	.716	.908
item_13	49.45	42.067	.674	.910
item_14	50.08	40.348	.607	.913
item_15	49.67	42.933	.667	.911
item_16	49.71	40.454	.698	.909
item_17	49.61	41.350	.659	.910

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	66	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.917	17

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Lampiran 2

Hasil uji coba skala *Justice Scale*

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	24.39	5.289	.500	.728
item_2	24.42	5.386	.550	.724
item_3	24.35	4.784	.718	.691
item_4	24.44	5.142	.650	.709
item_5	25.23	7.194	-.311	.876
item_6	24.50	5.638	.276	.762
item_7	24.39	4.796	.708	.693
item_8	24.42	4.894	.698	.697
item_9	24.33	4.687	.754	.684

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	9

### Lampiran 3

Hasil uji coba skala *Gallup Workplace Audit* (GWA)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	27.29	11.316	.421	.856
item_2	27.56	10.004	.607	.842
item_3	27.27	10.755	.558	.846
item_4	27.79	8.908	.714	.833
item_5	27.47	10.099	.644	.839
item_6	27.38	11.193	.426	.856
item_7	27.36	11.589	.468	.854
item_8	27.30	11.014	.613	.845
item_9	27.68	9.513	.655	.838
item_10	27.26	10.471	.642	.840

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.859	10

## **Lampiran 4**

### **Skala Penelitian**

**Assalamu'alaikum warahmatullah hi wabarakatuh.**

Kepada Yth. Bapak/Ibu Guru.

Saya Kamarul Arifin, mahasiswa Program Pascasarjan Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang. Saat ini sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan tugas akhir sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian studi Magister Psikologi. Saya bermaksud memohon bantuan dari Bapak/Ibu Guru untuk bersedia menjadi responden penelitian saya, dengan cara mengisi skala yang saya lampirkan sesuai dengan kondisi atau keadaan yang Bapak/Ibu rasakan. Perlu diketahui bahwa skala ini bukan sebuah tes sehingga tidak ada jawaban benar atau salah, jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak akan berpengaruh pada karir Bapak/Ibu. Tidak perlu ragu untuk menjawab sesuai dengan yang Bapak/Ibu rasakan karena saya menjamin kerahasiaan data yang Bapak/Ibu berikan. Data tersebut hanya akan dipergunakan untuk kepentingan akademis dalam rangka penyusunan tugas akhir sebagai syarat menyelesaikan studi Magister Psikologi.

Atas kesediaan Bapak/Ibu Guru berpartisipasi dalam penelitian ini saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya. Semoga kebaikan Bapak/Ibu Guru dibalas oleh Allah SWT dengan berlimpahnya rezeki dan selalu diberi kesehatan.

**Wassalamu'alaikum warahmatullah hi wabarakatuh.**

Nama (inisial) :  
Usia :  
Jenis Kelamin :  
Pendidikan terakhir :  
Matpel yang diampuh :  
Lama bekerja :  
Nama Instansi :  
Status Kepegawaian :

Petunjuk pengisian Kuesioner :

Berikut ini terdapat beberapa pernyataan. Bapak/Ibu diminta untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan yang Bapak/Ibu rasakan atau yang paling sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu. Berilah tanda centang (✓) pada salah satu pilihan. Bapak/Ibu memiliki 4 alternatif pilihan, sebagai berikut:

SS : Sangat Setuju  
S : Setuju  
TS : Tidak Setuju  
STS : Sangat Tidak Setuju

Contoh:

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya sangat semangat ketika bekerja		✓		

Karena jawaban diharapkan sesuai dengan situasi atau kondisi yang Bapak/Ibu rasakan, maka tidak ada jawaban yang dianggap salah. Jika Bapak/Ibu merasa keliru dan ingin merubah pilihan, silahkan tambahkan tanda (=) pada jawaban sebelumnya, kemudian berilah tanda centang (✓) pada jawaban yang Bapak/Ibu pilih berikutnya. Bapak/Ibu tidak perlu ragu dalam menjawab, karena semua data akan saya jamin kerahasiaannya. Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu saya ucapkan terimakasih.



**Skala A**

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Di tempat kerja, saya merasa sangat bersemangat.				
2.	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan.				
3.	Waktu terasa berjalan begitu cepat ketika saya bekerja.				
4.	Di tempat kerja, saya merasa kuat dan penuh energi.				
5.	Saya sangat antusias pada pekerjaan saya.				
6.	Ketika bekerja, saya melupakan hal lain di sekitar saya.				
7.	Pekerjaan saya menginspirasi diri saya.				
8.	Ketika bangun di pagi hari, saya bersemangat untuk bekerja.				
9.	Saya merasa bahagia ketika bekerja dengan intens.				
10.	Saya bangga dengan hal yang saya kerjakan.				
11.	Saya larut dalam pekerjaan.				
12.	Saya sanggup bekerja dalam waktu yang sangat lama.				
13.	Bagi saya, pekerjaan saya sangat menantang.				
14.	Saya sering lupa waktu ketika bekerja.				
15.	Di tempat kerja, saya sangat ulet.				
16.	Sulit memisahkan diri saya dari pekerjaan.				
17.	Di tempat kerja, saya selalu gigih, meskipun ada masalah.				

### Skala B

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Kepala sekolah menerapkan kebijakan dengan adil.				
2.	Kebijakan yang dibuat kepala sekolah menempatkan semua guru pada posisi yang setara.				
3.	Standar yang ditetapkan kepala sekolah diberlakukan sama rata kesemua guru.				
4.	Kepala sekolah memperlakukan semua guru dengan setara ketika menerapkan kebijakan sekolah.				
5.	Kepala sekolah mengikuti aturan yang berbeda ketika berurusan dengan guru yang berbeda.				
6.	Kepala sekolah tidak mengutamakan satu guru dengan guru yang lainnya.				
7.	Kepala sekolah menerapkan kebijakan secara konsisten ke semua guru.				
8.	Kepala sekolah mengikuti prosedur yang adil dalam mengambil keputusan.				
9.	Semua guru diperlakukan sama oleh kepala sekolah.				

**Skala C**

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya tahu apa yang diharapkan dari saya di tempat kerja.				
2.	Saya memiliki semua bahan dan peralatan yang saya perlukan untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik.				
3.	Di tempat kerja, saya memiliki kesempatan untuk memanfaatkan keahlian saya setiap hari.				
4.	Dalam tujuh hari terakhir, saya menerima pujian karena melakukan pekerjaan yang baik.				
5.	Ada seseorang yang mendorong perkembangan saya di tempat kerja.				
6.	Di tempat kerja, pendapat saya dihargai.				
7.	Misi/tujuan sekolah membuat saya merasakan pentingnya pekerjaan saya.				
8.	Rekan kerja saya berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas.				
9.	Dalam enam bulan terakhir, seseorang di tempat kerja membicarakan perkembangan saya.				
10.	Dalam satu tahun terakhir, saya memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang di tempat kerja.				

**-Terimakasih-**

## Lampiran 5

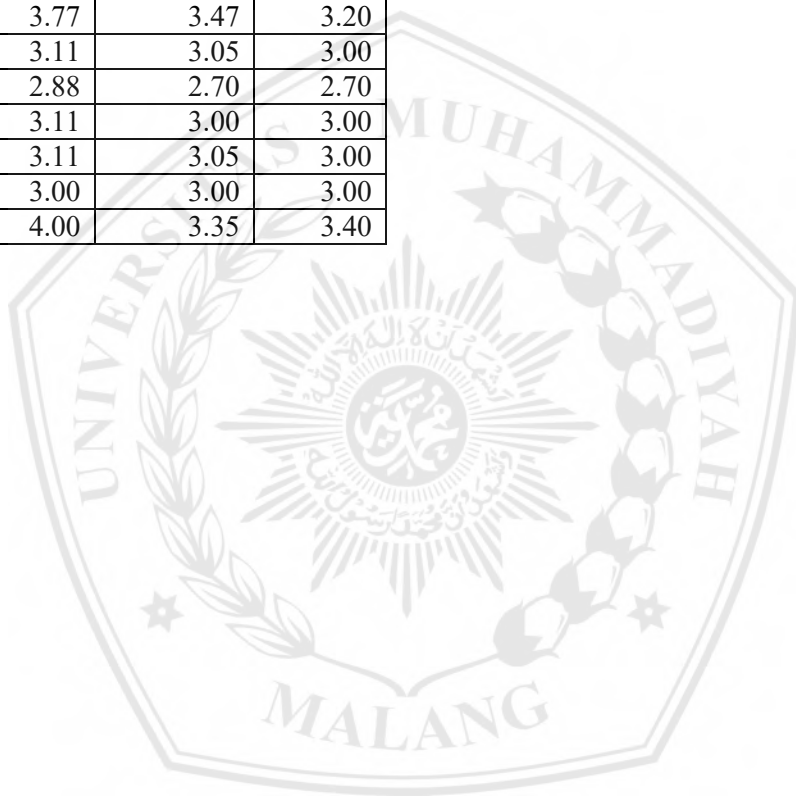
### Data Kasar Penelitian

No.	X	Y	M
1	3.33	3.35	3.20
2	3.33	3.00	3.00
3	2.88	3.00	3.00
4	3.22	2.94	3.00
5	3.22	2.94	3.10
6	3.33	2.88	2.90
7	3.33	2.82	3.00
8	4.00	2.88	3.00
9	3.55	3.41	3.30
10	3.55	3.29	3.10
11	2.88	2.64	2.80
12	3.33	3.41	3.40
13	3.22	2.82	3.30
14	2.88	3.00	3.00
15	4.00	3.64	3.30
16	2.66	3.00	2.80
17	2.88	3.00	2.80
18	2.88	3.00	2.80
19	3.00	3.05	2.90
20	2.88	2.82	2.80
21	2.88	2.70	3.00
22	2.88	2.82	3.00
23	2.88	2.70	3.00
24	2.88	3.00	2.70
25	3.22	2.82	3.10
26	3.22	2.82	3.10
27	3.00	2.70	2.80
28	2.88	2.64	3.00
29	2.88	3.17	3.10
30	3.88	3.29	3.20
31	3.88	3.00	2.80
32	2.88	2.76	3.00
33	2.88	2.82	3.00
34	3.77	3.52	3.60
35	3.77	3.29	3.60
36	3.77	3.00	3.60
37	3.66	2.94	3.40
38	3.22	3.23	3.10
39	3.88	3.17	3.20
40	3.88	3.23	3.20
41	2.77	3.17	2.70
42	3.88	3.05	3.10
43	2.66	2.64	2.70
44	4.00	3.47	3.40
45	2.88	3.00	3.40
46	2.88	3.05	3.40

No.	X	Y	M
47	2.88	2.94	3.00
48	3.33	3.00	3.20
49	2.88	3.00	3.00
50	3.33	3.35	3.10
51	3.00	3.00	3.00
52	2.66	2.64	2.80
53	2.66	2.82	2.80
54	2.88	2.94	3.00
55	3.55	2.94	2.80
56	3.00	3.35	3.20
57	3.44	3.52	3.50
58	3.77	3.29	3.30
59	3.22	3.29	3.30
60	3.00	3.29	3.00
61	3.66	3.17	2.90
62	4.00	3.05	2.90
63	2.66	2.58	3.00
64	2.77	2.52	2.80
65	2.55	2.70	2.60
66	2.88	3.11	2.80
67	3.66	3.35	2.60
68	4.00	3.23	3.10
69	3.88	3.35	3.60
70	3.66	3.23	3.00
71	3.44	2.64	3.50
72	3.44	3.29	3.10
73	4.00	3.29	3.40
74	4.00	3.29	3.40
75	3.00	3.00	2.90
76	3.00	3.00	2.90
77	4.00	3.25	3.40
78	3.22	3.11	2.70
79	4.00	3.35	3.40
80	4.00	3.29	3.40
81	4.00	3.29	3.40
82	4.00	3.29	3.40
83	3.66	3.41	3.30
84	2.77	2.70	2.60
85	3.33	3.47	3.30
86	2.66	2.70	3.50
87	3.11	2.70	2.70
88	2.55	2.70	2.50
89	3.00	2.70	2.80
90	3.00	2.70	2.80
91	3.66	2.88	3.10
92	3.88	2.35	2.80
93	4.00	3.47	3.90
94	3.77	3.41	3.40
95	3.00	2.58	3.00
96	3.44	2.70	3.00

No.	X	Y	M
97	3.77	3.23	2.70
98	3.00	3.11	3.00
99	3.00	3.64	3.10
100	3.00	3.05	3.10
101	3.00	3.47	3.10
102	3.00	3.11	3.10
103	3.00	3.05	3.10
104	3.00	3.23	3.00
105	3.88	3.41	3.10
106	4.00	3.47	3.20
107	3.77	3.17	2.80
108	3.33	3.23	2.80
109	3.11	3.17	2.80
110	3.22	2.58	2.90
111	3.33	3.23	3.00
112	3.77	3.29	2.80
113	3.44	3.29	3.10
114	3.77	3.64	3.80
115	3.88	3.41	3.50
116	3.55	2.82	3.20
117	3.55	2.82	3.20
118	3.22	3.47	3.50
119	3.55	3.23	3.50
120	4.00	3.52	3.80
121	3.55	2.94	2.80
122	3.33	2.94	2.90
123	3.00	3.29	3.10
124	3.00	2.82	2.80
125	3.00	3.23	3.10
126	3.00	3.17	3.20
127	3.00	3.17	3.00
128	3.00	2.70	2.70
129	3.00	2.70	2.80
130	2.77	3.70	3.90
131	2.88	2.64	2.70
132	2.77	2.94	2.70
133	2.66	2.76	2.50
134	3.00	2.94	2.90
135	3.00	2.94	3.00
136	2.77	3.11	3.10
137	3.77	3.17	3.20
138	2.88	3.00	3.00
139	2.88	2.82	3.30
140	3.11	3.05	3.00
141	3.33	2.94	3.30
142	3.33	2.82	3.10
143	3.00	2.82	3.30
144	3.00	3.05	3.20
145	3.00	2.82	3.30
146	3.55	3.05	3.40

No.	X	Y	M
147	3.11	3.29	3.30
148	3.22	3.23	3.30
149	3.11	3.29	3.00
150	2.88	2.64	2.60
151	2.22	2.94	2.60
152	2.22	2.58	2.60
153	2.66	2.58	2.50
154	2.88	2.76	2.70
155	2.88	2.64	2.60
156	2.44	2.35	2.50
157	2.44	2.35	2.50
158	2.66	2.41	2.50
159	3.77	3.47	3.20
160	3.77	3.47	3.20
161	3.11	3.05	3.00
162	2.88	2.70	2.70
163	3.11	3.00	3.00
164	3.11	3.05	3.00
165	3.00	3.00	3.00
166	4.00	3.35	3.40



## Lampiran 6

### Output Hayes

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.1 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2018). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : WE  
X : PJ  
M : JS

Sample  
Size: 166

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
JS

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5561	,3092	,0600	73,4197	1,0000	164,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,8619	,1407	13,2373	,0000	1,5842	2,1396
PJ	,3684	,0430	8,5685	,0000	,2835	,4533

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
WE

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	70,8050	2,0000
163,0000	,0000					,6818	,4649	,0463

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,9866	,1777	5,5516	,0000	,6357	1,3376
PJ	,2107	,0454	4,6368	,0000	,1210	,3005
JS	,4480	,0686	6,5302	,0000	,3125	,5834

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECTMODEL \*\*\*\*\*



OUTCOME VARIABLE:  
WE

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5700	,3249	,0581	78,9261	1,0000	164,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,8207	,1384	13,1582	,0000	1,5475	2,0939
PJ	,3758	,0423	8,8840	,0000	,2923	,4593

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs	
	,3758	,0423	8,8840	,0000	,2923	,4593	1,2850	,5700

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs	
	,2107	,0454	4,6368	,0000	,1210	,3005	,7206	,3197

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS	,1650	,0385	,0929	,2426

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS	,5644	,1222	,3299	,8098

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
JS	,2503	,0549	,1461	,3609

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 5000

----- END MATRIX -----

## Tesis (Kamarul st Semhas)

### ORIGINALITY REPORT

0%

SIMILARITY INDEX

0%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

%

STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

Exclude quotes

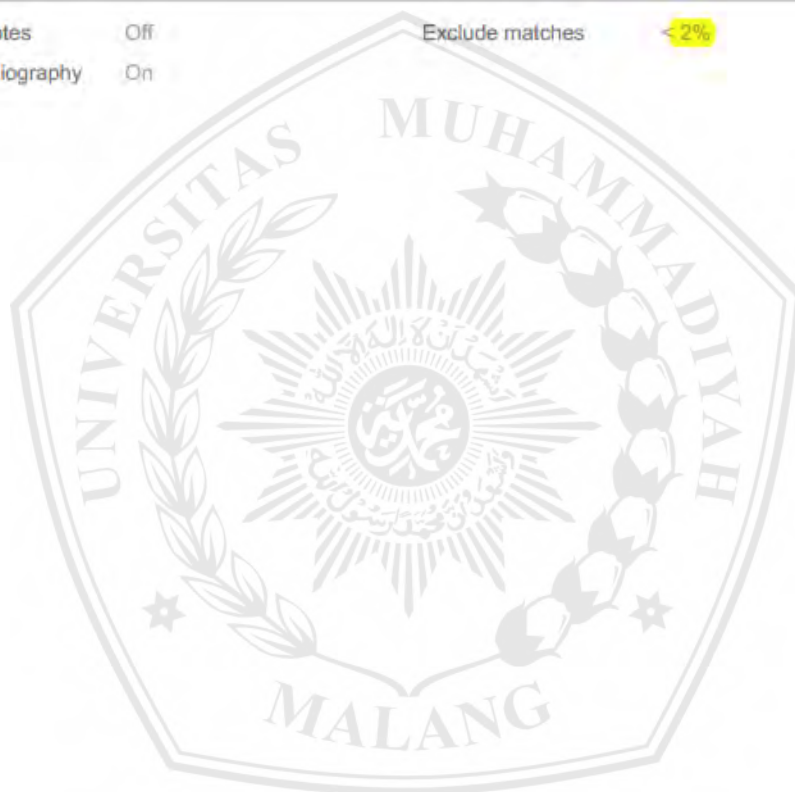
Off

Exclude bibliography

On

Exclude matches

< 2%





PEMERINTAH KABUPATEN GRESIK  
DINAS PENDIDIKAN  
**UPT SD NEGERI 358 GRESIK**

KECAMATAN SANGKAPURA

Jl.Nelayan No. 10 - Sangkapura - Gresik Kode Pos 61181

Nomer : 421.2/05/437.53.17.10/2020  
Temp. : -  
Perihal : **Keterangan Telah Melakukan Penelitian**

Sangkapura, 19 Februari 2020

Kepada Yth : **Direktur Program Pascasarjana**  
Universitas Muhammadiyah Malang

Di-  
Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb.*

Sehubungan dengan surat Bapak Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, Nomer : E.7.d/813/DPPs-UMM/II/2020, Tanggal 06 Februari 2020 perihal sebagaimana tersebut pada pokok surat, maka bersama ini kami informasikan bahwa mahasiswa dengan keterangan sebagai berikut :

Nama : Kamarul Arifin  
NIM : 201810440211006  
Nomer Hp : 081285117147  
Program Studi : MAGESTER PSIKOLOGI  
Judul : Hubungan Keadilan Prosedural dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan kerja

Telah melakukan penelitian pada Guru di sekolah UPT.SD Negeri 358 Gresik Pada tanggal 19 Februari 2020 dan di laksanakan dengan baik tanpa mengganggu proses kegiatan belajar mengajar d sekolah kami.

Demikian atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb.*

Tembusan :  
1. Arsip



Kepala UPT SD Negeri 358 Gresik

**Drs. MUHAMMAD SALEH, MM**

NIP. 19610116 198606 1 001



LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU  
**MADRASAH IBTIDAIYAH NU 04 DAUN II**  
**SANGKAPURA - GRESIK**  
BADAN HUKUM PERKUMPULAN NAHDLATUL ULAMA  
NSM.111235250272 NIS. 110230 NPSN. 60719164  
"TERAKREDITASI A"

Jalan : Jl. Raya Pasar Daun Desa Daun Kec. Sangkapura Kab. Gresik, Tlp. (0325) 422400 Email: minuunggulandaun@gmail.com

Nomor : 3525/17/463/B-5/MINU 04/II/2020 Sangkapura, 19 Februari 2020  
Lamp. :-  
Perihal : Keterangan Telah Melakukan Penelitian

Kepada Yth : **Direktur Program Pascasarjana**  
Universitas Muhammdiyah Malang  
Di-

Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Sehubungan Dengan surat Bapak Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammdiyah Malang, Nomor: E.7.d/813/DPPs-UMM/II/2020 tanggal 06 Februari 2020, perihal sebagaimana tersebut pada pokok surat, maka Bersama ini kami informasikan bahwa mahasiswa dengan keterangan sebagai berikut:

Nama : Kamarul Arifin  
NIM : 201810440211006  
Nomor HP : 081285117147  
Program Studi : MAGISTER PSIKOLOGI  
Judul : Hubungan Keadilan Prosedural dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja

Telah melakukan penelitian pada Guru di sekolah MINU 04 Daun II pada tanggal 19/02/2020 dan dilaksanakan dengan baik tanpa mengganggu proses kegiatan belajar mengajar di Sekolah kami.

Demikian atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Kepala Madrasah,



**M. KUFFAL JUFRI, S.Pd.I**





**LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU  
MADRASAH IBTIDAIYAH NU 02 SUNGAI RUJING  
SANGKAPURA - GRESIK  
BADAN HUKUM PERKUMPULAN NAHDLATUL ULAMA  
NSM : 111235250128 NIS : 110150 NPSN : 60719147  
"TERAKREDITASI B"**

Alamat: Dsn. Taubat Ds. Sungairujing Kec. Sangkapura Kab. Gresik 61181, Hp 082131696304 Email :

**SURAT KETERANGAN**

**Nomor : 025/MINU.2/SK/II/2020**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : IDA IRAWATI,S.Pd.I  
Nip : -  
Jabatan : Kepala MINU 02 SUNGAIRUJING

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa dengan keterangan sebagai berikut :

NAMA : Kamarul Arifin  
NIM : 201810440211006  
PROGRAM STUDI : MAGISTER PSIKOLOGI  
JUDUL : Hubungan Keterampilan Prosedural dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja

Telah melakukan penelitian pada Guru di MINU 02 SUNGAIRUJING pada tanggal 18 Februari 2020 tanpa mengganggu proses belajar mengajar.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagai mestinya dan atas perhatiannya kami sampaikan terimakasih.

Gresik, 18 Februari 2020

Mengatahui,  
Kepala MINU 02 SUNGAIRUJING

  
**IDA IRAWATI, S.Pd.I**





**PEMERINTAH KABUPATEN GRESIK**  
**DINAS PENDIDIKAN**  
**UPT SD NEGERI 330 GRESIK**

Jl. Alas Makmur Telp (0325) 424597 Gresik kode pos 61181

E-Mail : sdn2daun@yahoo.com

Nomor : 422.1/029/437.53.17.18/2020.  
Lampiran : -  
Perihal : **Keterangan Telah Melakukan Penelitian**

Gresik, 20 Februari 2020

Kepada Yth : **Direktur Program Pascasarjana**  
Universitas Muhammadiyah Malang

Di-

Tempat

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Sehubungan Dengan surat Bapak Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, Nomor: E.7.d/813/DPPs-UMM/II/2020, tanggal 6 Februari 2020, Perihal sebagaimana tersebut pada pokok surat, maka bersama ini kami informasikan bahwa mahasiswa dengan keterangan sebagai berikut:

Nama : Kamarul Arifin  
NIM : 201810440211006  
Nomor Hp : 081285117147  
Program Studi : MAGISTER PSIKOLOGI  
Judul : Hubungan Keadilan Prosedural dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja

Telah melakukan penelitian pada Guru di Sekolah UPT SD NEGERI 330 GRESIK pada tanggal 19 Februari 2020 dan dilaksanakan dengan baik tanpa mengganggu proses kegiatan belajar mengajar di Sekolah kami.

Demikian atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Kepala Sekolah,

  
WIDA IKAMAH SANA, S.Pd  
NIP. 1973048 199707 2001

Tembusan :

1. Arsip





PEMERINTAH KABUPATEN GRESIK  
**DINAS PENDIDIKAN**  
UPT SD NEGRI 355 GRESIK  
KECAMATAN SANGKAPURA

Jln. Raya Sungaitirta ~Sungairujing ~ Sangkapura ~ Gresik - 61181

Nomor : 421.1/08/437.53.17.375/2020 Gresik, 18 Pebruari 2020  
Lamp. : -  
Perihal : Keterangan Telah Melakukan Penelitian  
Kepada Yth : Kepala Sekolah UPT SD Negeri 355 Gresik

Di-  
Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Sehubungan Dengan surat Bapak Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, Nomor: E.7.d/...../DPPs-UMM/...../....., tanggal DD/MM/YYYY, perihal sebagaimana tersebut pada pokok surat, maka bersama ini kami informasikan bahwa mahasiswa dengan keterangan sebagai berikut:

Nama : Kamarul Arifin  
NIM : 201810440211006  
Nomor Hp : 081285117147  
Program Studi : MAGISTER PSIKOLOGI  
Judul : Hubungan Keadilan Prosedural dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan kerja

Telah melakukan penelitian pada Guru di Sekolah UPT SDN 355 Gresik pada tanggal /18/Pebruari/ 2020 dan dilaksanakan dengan baik tanpa mengganggu proses kegiatan belajar mengajar di Sekolah kami.

Demikian atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Kepala Sekolah,



**TSMIYATI MASFIYAH**  
NIP. 197105211991042001

Tembusan :

1. Arsip